

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

NATHAN CASSOLI STADLER

**JOGOS DE EMPRESA COMO DIFERENCIAL NA TOMADA DE DECISÃO
ORGANIZACIONAL**

CURITIBA
2016

NATHAN CASSOLI STADLER

**JOGOS DE EMPRESA COMO FERRAMENTA NA TOMADA DE DECISÃO
ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de curso, apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Inteligência de Negócios, pelo Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal do Paraná – Curitiba/PR.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Abib

CURITIBA

2016

RESUMO

Tendo em vista a crescente necessidade por profissionais cada vez mais qualificados e com poder decisório, as Instituições de Ensino Superior vêm se preocupando em agregar conhecimento com a teoria e com a prática ao mesmo tempo. A teoria se trata de algo relativamente fácil de transmitir, porém o lado prático requer ferramentas que possibilitem o desenvolvimento. Para isso, os Jogos de Empresa vieram para simular um pouco da realidade empresarial objetivando o desenvolvimento dos alunos nos mais diversos departamentos de uma empresa, tais como na logística, marketing, finanças, departamento de recursos humanos, departamento comercial, entre outros. Sendo assim, o presente estudo busca, da forma mais fiel possível, encontrar informações acerca da possibilidade de os Jogos de Empresa estar contribuindo para que os profissionais consigam tomar decisões estratégicas dentro de suas empresas, levando em conta a experiência adquirida no simulador, já que se trata de um ambiente onde cada pessoa pode tomar suas próprias decisões, visando unicamente desenvolver o conhecimento tão exigido pelas companhias. Desta forma, realizou-se um estudo exploratório, aplicando um questionário aos alunos que participaram do simulador, buscando conclusões através dos dados obtidos, da forma que fosse possível constatar até que ponto um estudo com viés prático conseguiria proporcionar um diferencial aos envolvidos.

Palavras-chave: jogos de empresa; tomada de decisão; ambiente corporativo; ensino-aprendizagem

ABSTRACT

In view of the growing need for increasingly qualified and decision-making professionals, Higher Education Institutions have been focusing on aggregating knowledge with theory and practice at the same time. The theory is treated if something relatively easy to convey, but the practical side requires tools that enable development. For this, the Company Games came to simulate a bit of business reality aiming at the development of students in the most diverse departments of a company, such as logistics, marketing, finance, human resources department, commercial department, among others. Thus, the present study seeks, as faithfully as possible, to find information about the possibility of Business Games being contributed so that professionals can make strategic decisions within their companies, taking into account the experience acquired in the simulator, since It is an environment where each person can make their own decisions, only to develop the knowledge so demanded by the companies. In this way, an exploratory study was carried out, applying a questionnaire to the students who participated in the simulator, seeking conclusions through the data obtained, in order to verify the extent to which a study with a practical bias could provide a differential to those involved.

Keywords: company games; decision making; corporate environment; Teaching-learning

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
2	REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1	APRENDIZAGEM EM SUAS DIFERENTES FORMAS	7
2.2	APRENDIZADO PRÁTICO	10
2.3	CONTEXTO HISTÓRICO DOS JOGOS DE EMPRESA	12
2.4	JOGOS DE EMPRESA	13
3	METODOLOGIA.....	20
4	APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	22
5	ANÁLISE DE RESULTADOS	23
6	CONCLUSÃO.....	32
	REFERÊNCIAS	35
	APÊNDICE 1 – APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	37
	APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA COLETA DE DADOS	38

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de experiência no mundo empresarial é de suma importância para a formação de gestores de sucesso. O jogo de empresas veio para contribuir com o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos para gestores ingressantes no mercado de trabalho ou para aqueles que necessitam de atualização quanto ao modo cada vez mais moderno de gestão.

Isso se faz necessário pelo fato de que o ambiente corporativo exige cada vez mais de seus funcionários, da forma que todos estejam habilitados a compreender uma empresa com um todo e não só o departamento onde cada um está responsável, formato este não tão presente nas empresas como antigamente.

O modo didático como o simulador se desenvolve permite aos participantes que experimentem o funcionamento da implantação de estratégias competitivas de negócios, bem com que a tomada de decisões gerenciais de modo a tornar esta experiência mais real possível levando em conta a existência de concorrência, a necessidade de análises micro e macroeconômicas, a escolha correta de alternativas estratégicas para determinado momento, entre outros fatores.

Além disso, a presente ferramenta também serve como uma maneira alternativa de ensino, cada vez mais utilizado por escolas de negócios e em teoria também deveria ser uma forma de as empresas agregarem conhecimento aos seus funcionários através de treinamentos específicos, levando em conta o mercado no qual cada empresa está inserido.

O ponto principal ora em análise se relaciona ao seguinte questionamento: É possível analisar a contribuição de um simulador de empresas em relação à aprendizagem absorvida, visando torná-los capazes de tomar as mais diversas decisões da forma mais benéfica possível quando ocuparem cargos de gestão?

Trata-se de um questionamento complexo já que não é fácil mensurar o grau de conhecimento absorvido por cada indivíduo através do simulador. Desta feita, se faz necessário aplicar um questionário com o objetivo de buscar traços semelhantes de absorção de conhecimento entre os questionados e também ressaltar certas peculiaridades que possam vir a existir, o que poderia possibilitar a obtenção de informações relevantes.

Por fim, se espera que o presente estudo e os demais que estão por vir, se tornem capazes de mostrar a importância da integração do conhecimento teórico X

prático, através da visível contribuição que os jogos de empresa possam trazer para os mais diversos profissionais presentes dentro de cada departamento das organizações brasileiras e mundiais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Visando analisar a influência do jogo de empresas como ferramenta de treinamento no desenvolvimento pessoal e organizacional, se faz necessário desbravar revistas científicas, produções e livros, buscando contextos históricos, teóricos e práticos para que seja possível relacionar o resultado ao método utilizado, considerando que o aprendizado se torna ainda mais significativo quando é possível vivenciar situações que refletem o ambiente empresarial.

2.1 APRENDIZAGEM EM SUAS DIFERENTES FORMAS

Não é de hoje que o mercado de trabalho vem exigindo aprendizado cada vez mais aprofundado de seus colaboradores. Isso porque, por mais que as empresas estejam muito mais automatizadas, as pessoas são as responsáveis tanto pela automatização, como pelo acréscimo intelectual tão necessário em ambientes de grande competitividade organizacional.

Apenas o ser humano através do aprendizado é capaz de desenvolver três tipos de competências necessárias para a realização eficaz do trabalho: as técnicas, as humanas e as conceituais. Aqui estamos diante do fato de que, a experiência por si só não é capaz de proporcionar conhecimento suficiente para uma determinada pessoa, assim como a teoria também não proporciona tal desenvolvimento.

No mesmo sentido, podemos dizer que apenas a graduação não é suficiente para tornar alguém conhecedor profundo de determinado assunto, vindo a existir a necessidade de especializações constantes, considerando a mudança constante no mercado de trabalho e nas estratégias organizacionais.

Para que isso seja possível, existe também a necessidade de criarmos mestres capazes de transformar seus próprios conhecimentos em aprendizado para seus alunos. Além da arte didática de ensinar, eles estão diante dos desafios de saber qual seria a melhor forma transferir conhecimento.

Para se construir o conhecimento, se faz necessário criar estratégias de ensino-aprendizagem, levando em conta diversos aspectos, tais como critérios motivacionais, diferenças entre os próprios alunos, concentração, memorização, entre outros.

As diferenças entre os alunos estarão presentes em todos os ambientes de uma sociedade, da mesma forma que a diferente percepção que cada um tem sobre um mesmo assunto. Critérios motivacionais são muito importantes para se analisar o binômio

ensino x aprendizagem, já que isso está diretamente ligado ao interesse de um determinado indivíduo. As ferramentas de aprendizagem também servem para atingir ou motivar um maior número de alunos, já que assim existe a possibilidade de direcionar o ensino de uma forma que atinja um percentual maior de indivíduos. Em relação a este aspecto, cabe ressaltar que a motivação se mostrou bastante presente no jogo de empresa, levado muito pelo critério competitivo imposto tanto pelo professor, quanto pelos próprios alunos que se mostraram mais dispostos a demonstrar seus conhecimentos aos demais colegas.

A concentração se trata de outro aspecto ligado a motivação e às diferentes formas de aprendizado, sendo que cada ferramenta exige um grau de concentração do aluno e também pelo fato da concentração estar diretamente ligada ao nível motivacional de cada um. Ou seja, se um indivíduo se sente motivado, se torna muito mais fácil atingir um grau de concentração ideal. Diferentemente quando não se está motivado, sendo que exigirá um maior grau de concentração para retenção do aprendizado.

Outro fator é o da memorização que deverá estar alinhado com os outros aspectos destacados acima. Sendo assim, pode-se dizer que um aluno que memorizou determinada matéria ou reteve com maior facilidade, foi aquele que obteve níveis consideráveis de concentração e motivação, alinhados também com a ferramenta de ensino mais adequada ao seu perfil.

No quadro a seguir, destacam-se diversas formas ensino, desde as mais práticas até as mais teóricas, sempre devendo levar em conta o perfil da turma para a qual se esta ensinando algo e também se deve estar atento aos aspectos destacados anteriormente em relação aos fatores motivacionais, de concentração, memorização e diferenças individuais.

QUADRO 1 – FERRAMENTAS DE ENSINO

FERRAMENTAS	CONCEITO	AUTOR
AULA EXPOSITIVA	Comunicação verbal estruturada, utilizada pelos professores com o objetivo de transmitir determinados conteúdos aos seus alunos.	LOPES (1993)
ESTUDO DE CASO	Constitui-se de uma ferramenta utilizada nas Ciências Sociais com bastante regularidade quando procurasse compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores. O aluno é confrontado pelo professor, e por fim deve buscar meios de solucionar os problemas.	YIN (1994)

JOGOS DE EMPRESAS E SIMULAÇÕES	Técnica dinâmica desenvolvida para propiciar aos jogadores uma experiência de aprendizado marcante e lúdica; servem como uma ponte entre a academia, a vivência passada e o ambiente empresarial, a partir de uma representação da realidade, de situações específicas da área empresarial, por meio de abstrações matemáticas; utiliza-se de técnicas de simulação, aonde são retratadas condições de laboratório de uma determinada realidade, não sendo somente uma simulação de empresa, mas de mercado e possuem componentes dos jogos, proporcionando a interatividade e o exercício em equipe.	LACRUZ (2004)
SEMINÁRIOS	Procedimento didático que visa com que o educando pesquise sobre o determinado tema, a fim de apresentá-lo e discuti-lo cientificamente com os demais alunos.	NÉRICI (1981, p. 263)
VISITAS TÉCNICAS	A visita técnica permite ao aluno o contato com a aplicação prática dos conteúdos aprendidos em sala de aula, pois buscam aliar teoria e prática através da observação das inúmeras variáveis que influenciam o meio que esta sendo observado.	MONEZI (2005)

Fonte: RIBAS (2014, p. 3)

Uma das primeiras ferramentas trata-se das aulas expositivas, as quais são mais tradicionalmente conhecidas. Brevemente falando, podemos destacar como um aspecto positivo a abrangência de conteúdo, porém como aspecto negativo a quantidade de retenção dos conteúdos pelos alunos.

O estudo de caso, que pode ser considerado como aquele que se aproxima mais dos jogos de empresas e simulações, se trata de uma ferramenta mais direcionada para determinadas situações pontuais, em que pese à complexidade que estas situações possam apresentar.

Quanto aos seminários, aparentemente se trata se uma extensão da aula expositiva onde os alunos buscam esgotar determinado assunto, apresentando e discutindo com os demais alunos, porém sem um viés prático, que é o que faz realmente a diferença para a vivência em empresas.

Uma visita técnica é e sempre será uma ótima ferramenta para mostrar ao aluno como realmente uma empresa funciona como um todo, como uma engrenagem de um relógio. Desta forma, é possível tirar o aluno de sala, já com o conhecimento teórico formado e assim inseri-lo na realidade. Porém, em que pese todos esses benefícios, aqui não é possível colocar a mão na massa e fazer acontecer.

Por fim, cabe destacar a contribuição dos jogos de empresas, a qual é objeto de análise do presente trabalho. Estamos diante de uma das ferramentas mais dinâmicas de aprendizado, onde se obtém acréscimo de conhecimento de várias fontes. Trata-se de uma ferramenta aplicada posteriormente ao conhecimento teórico, pois se fosse antes não faria sentido e também paralelamente a vivência que muitos alunos trazem de organizações onde já trabalham e onde já aplicaram alguns dos conhecimentos teóricos.

SAUAIA (2000) acredita que os jogos empresariais propiciam o desenvolvimento de habilidade de gestão aos alunos, por meio da prática tomada de decisão, da prática da análise de problemas e da prática do controle dos resultados. Variáveis utilizadas diariamente no cotidiano do gestor de empresas.

Pelo valor que os simuladores trazem as pessoas, cada vez mais vem sendo utilizado para a área de negócios, pois a sua contribuição é de grande valia para o resultado almejado.

2.2 APRENDIZADO PRÁTICO

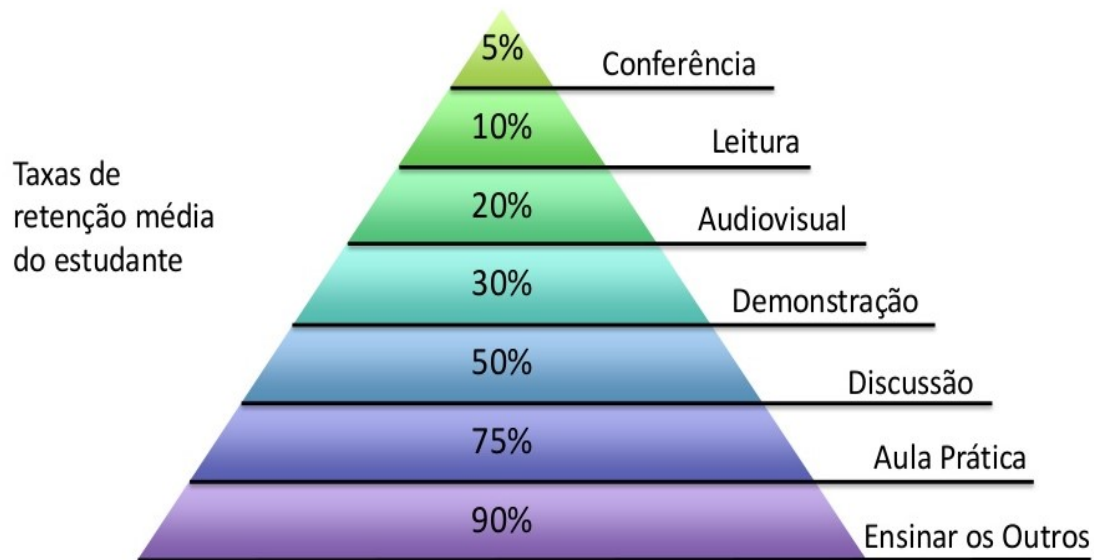
Aprender praticando são sempre bem aceitos pelos alunos, pois

Há uma série de estratégias que têm em comum o fato de simular algum aspecto da realidade. Nestas estratégias, genericamente denominadas simulações, os alunos assumem papéis existentes na vida real e comportam-se de acordo com eles. As conseqüências do desempenho desses papéis são percebidas pelos alunos, que são solicitados a refletir a esse respeito. São, portanto, estratégias que colocam o aluno bem próximo de situações reais e que possibilitam um *feedback* imediato acerca das conseqüências de seus comportamentos, atitudes e decisões. (GIL 1997, p.87)

O principal enfoque no presente trabalho se traduz no fato de as pessoas reterem os conteúdos de forma mais concreta através de experiências vivenciais, do que simplesmente dando enfoque na teoria. Pode-se dizer que uma pessoa aumenta sua capacidade de desempenho em decorrências de suas experiências vividas. Isso não é de hoje, pois no mercado de trabalho, muitas vezes, os profissionais são mais valorizados por suas experiências vividas.

Na figura abaixo é possível verificar quais são as formas mais eficazes de aprendizagem, estando em linha com o tema em destaque.

Pirâmide da Aprendizagem



Fonte: National Training Laboratories, Bethel, Maine

Em compasso com o que se busca valorizar no presente artigo, o simulador de empresa se trata de um ambiente onde diversas pessoas interagem dentro de seus grupos e entre as diversas empresas, criando um ambiente de competitividade e desenvolvimento ao mesmo tempo. Isto por conta do fato de que se trata de uma aula predominantemente prática, onde além da aplicabilidade teórica que cada um pode trazer para o seu grupo, existe uma interação entre aqueles já tiveram a oportunidade de participar em outro simulador, com aqueles que estão em sua primeira experiência.

GIL (1997) destaca que os principais objetivos para os quais se recomenda algum tipo de simulação são:

- a) Estimular a reflexão acerca de determinado problema;
- b) Promover um clima de descontração entre alunos;
- c) Favorecer o autoconhecimento;
- d) Desenvolver a empatia;
- e) Analisar situações de conflito;
- f) Desenvolver atitudes específicas; e
- g) Desenvolver habilidades específicas.

A aprendizagem deixou de se caracterizar como algo relacionada ao professor, sala de aula, quadro e livros. O mais importante neste modelo teoricamente novo de

aprendizado, é fazer com que os alunos sejam capazes de estruturar o raciocínio assimilando diversas informações de diversas áreas conjugadas ao conhecimento teórico.

O aprendizado prático através do simulador traz diversos benefícios em relação aos métodos tradicionais, tais como:

- Após passar pelos outros métodos de aprendizado, o aprendizado prático através do simulador vem para consolidar todo o conhecimento retido, onde se poderá observar se realmente o aluno conseguiu consolidar o conhecimento;
- Torna-se possível integralizar as diversas disciplinas por onde o aluno esteve inserido, junto com as diversas áreas existentes em uma empresa (produção, vendas, finanças, contabilidade etc.);
- Ganho de tempo no aprendizado já que para um aluno passar na vida real por todas as áreas destacadas acima, seria necessário um longo período já que na vida real as transformações levam mais tempo e no simulador é possível percorrer e obter os resultados em um curto espaço de tempo;
- Possibilidade de visualizar as diversas ferramentas de gestão para tomadas de decisão e ainda identificar aspectos comportamentais de liderança e trabalho em equipe.

O ponto que se busca, é comprovar que a retenção do aprendizado prático vai além do conteúdo das disciplinas, pois se trata de um momento onde as informações estão sendo compiladas das mais diversas formas, com os mais variados objetivos, vendo sob a ótica de uma estrutura organizacional.

2.3 CONTEXTO HISTÓRICO DOS JOGOS DE EMPRESA

Acredita-se que os Jogos de Empresa tenham sua origem por volta de 3000 anos A.C. na China através dos “Jogos de Guerra”. Porém, se têm relatos de que sua aplicação foi feita pela primeira vez em 1957 na Universidade da Washington, patrocinado pela American Management Association.

No Brasil, as pesquisas nesse sentido iniciaram-se na década de 70, com as pesquisas de Tanabe (1973), Goldschmidt (1977) e Warschauer (1977). Na década de 80, o Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina iniciou um centro de desenvolvimento de jogos para aplicação em

educação e pesquisa (Lopes, 2001), facilitado, em grande parte, pelo desenvolvimento dos computadores pessoais e da microinformática em geral (Mendes, 2000).

Além das referidas pesquisas, as pesquisas de Beppu (1984), Martinelli (1987) e de Sauaia (1990 e 1995), foram de extrema importância para o crescimento do tema, porém a utilização ainda não era algo presente no currículo das faculdades de Administração.

No final da década de 90 o método começou a ser utilizado efetivamente no Brasil, da forma que os alunos envolvidos no processo estariam aptos a aplicar os métodos gerenciais de acordo com o aprendizado teórico adquirido. Este estudo foi aplicado por Sauaia em 1995, através da primeira tese brasileira de doutorado, onde se colheu a opinião de 659 pessoas, para verificar a relação entre satisfação-aprendizagem em simuladores de negócios conduzidos sob diferentes formatos.

2.4 JOGOS DE EMPRESA

O simulador ora analisado trata-se de uma ferramenta utilizada em diversas escolas de negócio, sendo uma ferramenta eficaz para o aprendizado do ambiente empresarial para a gestão e tomada de decisão. O capital intelectual empregado recorrentemente transforma-se em uma ferramenta importante para a qualificação de alunos na figura de administradores das empresas onde atuam.

Segundo CORNÉLIO (1998), no quadro a seguir podemos verificar de forma simplificada quais são os objetivos dos jogos de empresa:

QUADRO 2 – OBJETIVOS DOS JOGOS DE EMPRESA

OBJETIVOS	EXPLICAÇÃO
DESENVOLVER HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - PLANEJAR; - NEGOCIAR; - LIDERAR; - ORGANIZAR; - ADMINISTRAR O TEMPO E RECURSOS; - ELABORAR ESTRATÉGIAS; - ADMINISTRAR FINANÇAS; - EMPREENDER IDEIAS, ENTRE OUTRAS.
AMPLIAR CONHECIMENTO	PROMOVER ATRAVÉS DA SIMULAÇÃO, A INTEGRAÇÃO DO CONHECIMENTO CIENTÍFICO COM A VIVÊNCIA EMPRESARIAL, AMPLIANDO ASSIM O CONHECIMENTO DOS PARTICIPANTES.

IDENTIFICAR SOLUÇÕES	IDENTIFICAR AS SOLUÇÕES MAIS ADEQUADAS FRENTE AOS PROBLEMAS PROPOSTOS.
-----------------------------	--

Fonte: CORNÉLIO (1998)

Desta forma, diante da crescente necessidade por profissionais qualificados e aptos a encarar os desafios de uma economia globalizada na qual a margem de erro se torna cada vez menor, à aprendizagem com o simulador se justifica como necessária ou até mesmo obrigatória já que as diversas situações dentro de uma empresa estão presentes nos jogos de empresa onde a todo tempo os alunos se deparam com uma tomada de decisão.

Segundo BAZERMAN (2004, PP. 3-5) a tomada de decisão se caracteriza como processo encadeado que se apóia em aspectos cognitivos de coleta de dados, análise e julgamento.

E nos jogos de empresa, segundo SAUAIA (2009), nota-se que, mesmo partindo de situação inicial idêntica, a análise dos dados iniciais simétricos tende a produzir informações iniciais assimétricas. No decorrer do jogo as decisões são influenciadas pela aprendizagem decorrente das rodadas sequenciais (racionalidade subjetiva) e pela expectativa de maximizar o desempenho de maneira sustentável (racionalidade objetiva). As diferentes interpretações de dados históricos (diagnóstico) conduzem a diferentes formulações da estratégia (objetivos, políticas e orçamentos) e, conseqüentemente, a diferentes resultados: participação de mercado, lucro e taxa de retorno. Diferentes estratégias correspondem a diferentes desempenhos, não sendo possível a todos os grupos maximizar a utilidade, em razão de fatores como incerteza, assimetria de informação, restrição de tempo, racionalidade e inteligência.

SAUAIA (1995) ressalta a importância dos jogos de empresas de acordo com os Sete Princípios da Boa Prática da Educação de Ensino Superior através da tabela abaixo:

QUADRO 3 – AVALIAÇÃO DOS JOGOS DE EMPRESAS DE ACORDO COM OS SETE PRINCÍPIOS DA BOA PRÁTICA NA EDUCAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR

PRÁTICA	COMO OS JOGOS DE EMPRESAS TRATAM O ASSUNTO
1) Encorajar o contato do estudante com a	Os jogos de empresas estimulam comportamentos pessoais que encorajam o contato do estudante com a faculdade ou universidade na medida em que a preparação para as “rodadas” do jogo se mostra imprescindível.

faculdade	
2) Encorajar cooperação entre estudantes	A formação de grupos para a participação dos jogos estimula a cooperação entre os alunos.
3) Encorajar aprendizado ativo	Como os jogos de empresas demandam a demonstração de habilidade, muitas vezes a busca de conhecimentos específicos é demandada e o aprendizado ativo é necessário por parte dos estudantes.
4) Fornecer feedback instantâneo	O feedback é oferecido na forma dos resultados das simulações. Da mesma forma, a atuação do professor fornecendo feedback aos alunos e grupos é atividade incentivada.
5) Enfatizar engajamento de tempo dedicado	A participação nos jogos de empresas demanda a dedicação não só nas aulas, onde as decisões são tomadas, mas também nos intervalos entre as rodadas de decisão, onde é feita a preparação preliminar.
6) Comunicar altas expectativas	A preparação para o jogo é fundamental. Neste momento são acertados os critérios para a pontuação nos jogos e o método de avaliação do aprendizado.
7) Respeitar a diversidade de talentos e modos de aprendizagem	Cada estudante pode estudar de sua maneira. Os jogos privilegiam a maneira pela qual o conhecimento é absorvido em suas diversas maneiras.

Fonte: SAUAIA (1995)

Os benefícios representados por este tipo de estudo poderiam ou deveriam ser observados com mais cautela pelas organizações, já que os erros cometidos ocorrem na vida real, implicando no resultado principalmente financeiro, já que uma série de fatores estão presentes e principalmente no princípio da perpetuidade das empresas, uma vez que as companhias nascem para jamais se extinguirem, e quando vem a acontecer este fato, muitas vezes por conta de erro humano.

Cabe ressaltar ainda o impacto na imagem da empresa perante o mercado, pois aqui temos o envolvimento dos *stakeholders*, existindo um elo entre eles e os gestores.

Para SAUAIA (2009), os gestores têm como desafio atender às preferências de diferentes grupos de interesses (acionistas, fornecedores, clientes e concorrentes, entre outros), o que, geralmente, implica lidar com metas conflitantes, limitação de recursos, falta de tempo suficiente para desenvolver e selecionar boas alternativas de decisão.

O capital humano é o grande responsável pelo sucesso das empresas, devendo então existir o quesito formação profissional (buscando desenvolver habilidade de gerenciamento) para garantir a perpetuidade da organização. Para tanto, existe a recorrente necessidade de treinamento para determinadas tarefas, visando com que o indivíduo, além de se sentir estimulado a praticar suas tarefas, tenha conhecimentos técnicos para tanto.

Segundo ANTUNES (2000, p. 18), o capital intelectual é associação de ativos intangíveis que resulta em benefícios intangíveis para a organização, sendo o conhecimento dos funcionários e a integração entre programa de treinamento e os objetivos da organização, fatores preponderantes na determinação destes benefícios.

Para que isso seja possível, o treinamento é um

[...] processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidade e competências em função de objetivos definidos. Treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente e desenvolvimento de habilidades e competências. (LACOMBE 2004, p.307)

O jogo por si só já é uma fonte de transmissão de conhecimento, restando ao envolvido absorver a maior quantidade de informação possível para seu desenvolvimento pessoal e profissional.

O treinamento através do *game* busca desenvolver mudanças comportamentais nos indivíduos envolvidos em funções de gestão para que os objetivos da organização sejam atendidos de forma expressa e sinérgica já que o mercado sofre mutações rápidas requerendo respostas rápidas dos envolvidos.

Os objetivos do processo de treinamento são definidos por ARAÚJO (2006, p.97-99) como: a adaptação das pessoas aos hábitos e costumes da empresa; tornar as pessoas inovadoras e comprometidas com o sucesso da organização; adequação das pessoas as novas realidades organizacionais; desfrutar da capacidade humana em aprender continuamente; capacitar pessoas para atuar além de suas funções atuais; proporcionar troca mútua de conhecimento e reduzir custos na busca de objetivos empresariais.

Faz-se necessário que as empresas tenham conhecimento quanto à mutação constante sofrida pelo mercado e que para dar continuidade ao trabalho existe a necessidade de investir de forma pesada nos seus colaboradores, sendo eles os verdadeiros responsáveis pela adaptação aos diversos cenários.

Para tanto, uma técnica de aprendizado adequada é uma das etapas do desenvolvimento do conhecimento. Assim,

[...] podemos dizer que escolhemos uma técnica por meio da qual acreditamos que o seu processo de aprendizagem será facilitado. Partimos da certeza que nós, seres humanos, somos distintos e que isto não pode ser ignorado. Contudo, é importante que você compreenda que não existem técnicas melhores ou piores, e sim técnicas mais ou menos adequadas, conforme os objetivos que pretende atingir. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, citados por ARAÚJO, 2006, p. 95)

Passando da fase do aprendizado para aplicação, o desenvolvimento organizacional se traduz na conjugação do conhecimento com a capacidade dos administradores de implantar o que aprenderam tanto no simulador quanto com a vivência originada em outras situações cotidianas envolvendo fatores externos e internos da empresa.

Uma empresa só se desenvolve quando seus colaboradores estão capacitados para solucionar questões das mais diversas complexidades. Portanto, o desenvolvimento da organização é uma:

[...] complexa estratégia educacional, baseada na experiência, que emprega os meios mais amplos possíveis de comportamento, e que tem por finalidade mudar crenças, atitudes, os valores e estrutura das organizações, de modo que elas possam se adaptar melhor aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso de mudança. (BENNIS citado por LACOMBE, 2005, p. 328)

Para Chiavenato (2006, p. 198) “o desenvolvimento organizacional permite as pessoas aprender com as próprias experiências e solidificar ou congelar novas aprendizagens e a responder perguntas que rodeiam a cabeça das pessoas.”

O jogo de negócios vem para reunir todos os objetivos já citados como mais uma ferramenta de gestão, responsabilizando os envolvidos quanto às tomadas de decisão, as quais estarão diretamente ligadas às metas a serem alcançadas. O aprendizado transferido entre os agentes, tanto na relação pessoas x pessoas, como entre organização x pessoas através de informações já geradas anteriormente são importantíssimos para que a própria organização seja capaz de:

[...] criar, adquirir e transferir conhecimento, bem como modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e discernimentos. Estas

organizações tendem a possuir grande capacidade de adaptação ao ambiente externo. Nesse tipo de organização, as pessoas estão empenhadas na identificação e solução de problemas e oportunidades, proporcionando à organização capacidade de experimentar a de melhorar continuamente seus resultados [...]. (LACOMBE, 2004 p.227)

O papel da empresa neste processo é muito importante para formação de colaboradores capazes transformarem conhecimento em ações. Para tanto, apesar de existir a educação formal para desenvolvimento de habilidades, a empresa tem o simulador como um forte aliado para complementar o conhecimento técnico dos indivíduos, uma vez que poderá direcionar o aprendizado de acordo com seu planejamento estratégico.

Desta maneira, a educação empresarial:

Enfoca as habilidades de relacionamento, vivências e competências pessoais, profissionais e funcionais necessárias à saúde das relações interpessoais no trabalho entre intragrupos que trabalham juntos num mesmo ambiente e organização, com a mesma missão, valores metas [...] A educação enfoca o desenvolvimento das competências humanas e das relações comportamentais, pois trata da troca, do compartilhar, do saber viver e conviver com os outros, pelo conhecimento adquirido de vivências significativas, formando um acervo para enfrentar novas situações de trabalho, novos papéis de liderança, de gestão e de trabalhador. (DATNER, 2006, p. 16)

Sendo assim, a educação empresarial se traduz na possibilidade de tornar seus colaboradores capazes de ter autonomia na tomada de decisão, considerando a possibilidade de esta decisão contar com um percentual maior possível de acerto.

Os jogos de empresas simulam a realidade de uma empresa exatamente como ocorre na vida real, pois existem questões internas e externas da empresa, tais como movimento da economia, decisão estratégica, várias pessoas envolvidas na solução de determinada questão, diversas formas de pensar e acima de tudo a necessidade de optar por um caminho existindo tanto aspectos a serem considerados.

Goldschmidt diz que:

O jogo de empresa nada mais é que um exercício seqüencial de tomada de decisão, estruturado dentro de um modelo de conhecimento empresarial, em que os participantes assumem o papel de administradores de empresas. Representa, na realidade uma simulação no seu ponto mais amplo, pois as pessoas simulam o comportamento de dirigente ou tomadores de decisões de determinada empresa [...] (GOLDSCHMIDT, 1977, p. 1)

Portanto, o jogo está diretamente associado ao dia-a-dia empresarial, servindo como uma ótima ferramenta para tornar os empregados mais especialistas naquilo que fazem, já que permite tomada de decisão mais adequada ao que a empresa esperada dos indivíduos.

Nos próximos tópicos serão analisados dados quantitativos e qualitativos quanto ao objeto do presente trabalho, levando em consideração a experiência dos envolvidos quanto às tomadas de decisão no decorrer do jogo, traduzindo de forma prática o que foi descrito na teoria até este momento.

3 METODOLOGIA

Objetivando analisar o impacto dos Jogos de Empresa como ferramenta de ensino para diversos graus de gestão e para diversos departamentos dos mais variados segmentos de empresa, foi realizada uma pesquisa de levantamento (*survey*) com 31 alunos matriculados no curso de pós-graduação denominado MBA em Inteligência de Negócios, ministrando pela Universidade Federal do Paraná, buscando explorar subjetivamente a opinião dos indivíduos, com a intenção de coletar informações capazes de concluir positivamente quanto à possibilidade de um ensino prático ser mais eficaz em relação à aplicação da teoria ou de outras formas de aprendizado por si só.

Basicamente a pesquisa em referência se desenvolveu em três etapas da forma que a primeira objetivou desbravar aspectos teóricos quanto ao tema, através de levantamento bibliográfico, relacionando o tema ao fato da possibilidade de existência de aprendizado sob o aspecto prático de um simulador.

Buscando destacar principalmente que não devemos abrir mão de outras formas de aprendizado, mas sim utilizar o jogo de empresa como uma ferramenta a mais na construção do conhecimento.

A segunda etapa se traduziu basicamente na elaboração e aplicação do questionário destacado adiante, com a intenção de buscar diversas informações, de diversas pessoas que atuam nas mais variadas áreas dentro de suas respectivas empresas, visando obter informações que nos levam a destacar a importância do aprendizado em sua forma prática e que ao mesmo tempo seja capaz de se traduzir na realidade das companhias, tendo por base a complexidade e o impacto que cada decisão tem. Aqui o principal objetivo almejado se refere à percepção gerada em cada aluno, justificando o motivo pelo qual o questionário foi elaborado para ser respondido de forma subjetiva.

A terceira e última etapa da pesquisa caracterizou-se pela análise e consolidação das respostas do questionário, buscando traçar perfis com a mesma percepção em relação aos benefícios trazidos pelo simulador. Desta forma, o objetivo do presente artigo virá a ser atendido.

O contato com os alunos foi feito através de e-mail, sendo enviado a eles o questionário contendo 10 questões subjetivas e também outros questionamentos quanto à idade de cada aluno, gênero, formação acadêmica e por fim o cargo ocupado na empresa onde trabalha. Isso com o objetivo de analisar a percepção gerada em relação ao

simulador para as pessoas ocupantes dos mais diversos cargos e níveis de gestão e também em relação aos diversos segmentos em que atuam.

4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Para apresentação dos resultados da presente pesquisa, destaca-se o perfil da amostra, o qual se refere aos alunos que cursaram o módulo de “Simulação Estratégica Empresarial” e assim puderam contribuir diretamente para alcançar o resultado do artigo em referência.

Conforme já destacado anteriormente, a pesquisa foi feita com 31 alunos que cursaram o MBA em Inteligência de Negócios iniciado em 2015, oferecido pelo Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal do Paraná. Destes 31 alunos, a amostra contém 58,06% dos respondentes do gênero masculino (18 alunos) e 41,94% das respondentes do gênero feminino (13 alunas).

Em relação à formação dos respondentes, observou-se que se tratava de uma turma bastante heterogênea e com experiência nos mais diversificados segmentos e cargos de atuação, passando pelos níveis operacionais, táticos e estratégicos. A área de sociais aplicadas predominou em relação às outras áreas, justamente por conta da matriz curricular do curso.

Os alunos entre 20 e 30 anos predominou na amostra, representando 54,83%, entre 31 e 40 anos a amostragem representou 29,04% e entre 41 e 50 anos representou 16,13% do total de 31 alunos. Dentro da pesquisa em referência não houve respondente com idade acima de 51 anos.

Falando da participação dos alunos em outros simuladores, obteve-se que 21 alunos não haviam participado de nenhuma outra ferramenta e que 10 alunos já haviam participado.

Até aqui se pode verificar que foi traçado o perfil da turma, visando então analisar os resultados efetivos da pesquisa. Ressalta-se que para perguntas subjetivas, se está diante dos mais diversos pontos de vista e também se deve destacar o fato de que o questionário foi aplicado apenas para os alunos da turma do MBA em referência.

Desta forma no capítulo seguinte analisaremos os resultados efetivamente, buscando então alcançar o resultado aqui almejado, da forma que seja possível constatar a importância do aprendizado prático na formação de profissionais.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

QUESTÃO 01 - Já havia participado de Jogos de Empresa anteriormente? Se sim, onde? (própria empresa; em outra pós-graduação; em outra graduação, etc.)

Conforme já destacado anteriormente, no questionário 01 se buscou constatar se os questionados já haviam participado de outro simulador de empresas, além do ministrado junto ao MBA em Inteligência de Negócios/UFPR. Dos 31 alunos questionados, 21 não haviam participado e 10 já haviam. Este fator se mostra importante por conta de que no mercado de trabalho se está diante de diversos níveis de experiência, os quais são bastante importantes para o êxito de uma empresa, porém sem deixar de levar em consideração novos pontos de vista e formas de pensamento, representados pelos alunos que ainda não haviam participado de qualquer jogo de empresas. Além disso, se buscava determinadas informações relevantes para o estudo levando em consideração todos os participantes e então vistos sob duas óticas. A primeira relacionada à percepção dos alunos que já haviam participado e segunda em relação aos alunos que não haviam.

QUESTÃO 02 - Você acredita que o simulador consolidou o que foi visto nas matérias anteriores do MBA em Inteligência de Negócios? Dê algum exemplo onde a decisão tomada no jogo, se baseou na teoria adquirida nas disciplinas anteriores.

Passando então para análise dos resultados, destaca-se o conteúdo do questionamento de número 02. Esta pergunta foi elaborada para sintetizar o curso como um todo em poucas palavras, já que se está considerando que na matéria de “Simulação Estratégica Empresarial” existe a possibilidade de consolidar os conceitos apresentados em nas outras matérias do curso, desde que havendo dedicação por parte dos alunos.

Dentre as respostas, estamos diante de diversos pontos de vista, como já mencionado anteriormente. Olhando sob um foco menos positivo do simulador, obtiveram-se respostas onde o questionado destacou que o tempo despendido para o módulo foi muito curto e que os conceitos apresentados em outras matérias foram vistos, porém de forma muito genérica. Por outro lado, se destaca principalmente que os questionados destacaram a importância do controle financeiro para uma empresa, levando em conta o módulo de Gestão Financeira, já que uma empresa tem como ponto focal a obtenção de lucros e que todas as áreas se interligam para este mesmo objetivo. Trouxeram a tona também análise de dados gerados de rodada em rodada, formação de preços e análise de cenários e ainda gestão de pessoas na hora por conta da

onerosidade tanto na demissão quanto na admissão. De forma praticamente unânime, os questionados que estavam participando do jogo pela primeira vez destacaram que o simulador contribuiu bastante na consolidação do aprendizado lecionado na pós-graduação e até mesmo na graduação e mais do que isso, destacaram muitas vezes que o método serviu para a tomada de decisão principalmente na área onde cada aluno tinha mais afinidade.

Em relação aos alunos que já haviam participado, constatou-se que o aproveitamento foi maior, mesmo que o aluno já tenha participado do game através de outra plataforma, simplesmente pelo fato de que já entendia bem as regras básicas do jogo e o que deveria ser feito para obter êxito. Além disso, se deve levar em consideração o fato de que estes mesmos alunos puderam flutuar com maior facilidade entre os diversos departamentos, proporcionando assim um maior aproveitamento para si e até mesmo para o grupo como um todo, uma vez que poderiam muitas vezes estar atuando involuntariamente como um auxiliar do professor em relação a algumas dúvidas.

QUESTÃO 03 - Você percebeu semelhança entre as decisões tomadas no jogo com as decisões tomadas no ambiente corporativo? Se sim, o que se pode destacar quanto ao aprendizado dentro do simulador?

Em relação ao questionamento de número 03, buscava-se entender se as decisões tomadas virtualmente poderiam ser transportadas para a realidade, buscando então uma resposta positiva da forma que tornasse aceita a teoria de que o aprendizado prático é importante para a formação do profissional.

Seguindo esta lógica, ressalta-se a possibilidade de arriscar dentro do simulador e assim verificar qual a consequência de uma decisão equivocada. E assim se pôde observar a importância do simulador na vida real, o que possibilitou vislumbrar grandes semelhanças entre o jogo e a realidade, por conta das mais diversas respostas onde os questionados destacaram que haviam tomado decisões de investimentos, precificação de produtos, planejamento estratégico.

Outro aspecto de destaque se relaciona ao tempo para a tomada de decisão. Os questionados destacaram que a rapidez da decisão no simulador é de menor intensidade do que na vida real, onde se tem um ambiente cada vez mais rápido e dinâmico e as mutações ocorrem o tempo todo.

Em que pese o simulador conter uma visão mais holística de uma empresa, sem maiores conhecimentos técnicos de cada departamento, cabe destacar também o papel de um MBA na formação de um profissional. Ou seja, os alunos estiveram inseridos em

diversos temas importantes para o perfeito funcionamento de uma empresa, estiveram inseridos junto ao aspecto prático dos diversos departamentos de uma empresa, objetivando destacar em qual área cada aluno possui maior afinidade para tomada de decisão e até mesmo há de se considerar a possibilidade de futuramente os questionados se aprofundar ainda mais na área de mais conhecimento através de um Mestrado, por exemplo. Levando em consideração o que foi dito, se pode observar que os questionados destacaram que o simulador observou semelhanças claras entre as decisões do jogo e as decisões nas empresas da vida real, principalmente pelo fato de que eles destacaram principalmente suas áreas de atuação.

QUESTÃO 04 - Dentro do jogo de empresa existem diversos departamentos onde os integrantes do grupo têm que atuar, tomando decisões em conjunto. Qual a importância de entender dos diversos departamentos de uma empresa? Por quê?

Uma empresa se comporta como uma engrenagem e a pergunta 04 trouxe a tona a experiência dos questionados quanto a necessidade dos vários departamentos interagirem entre si levando em consideração tanto a experiência no game como na vida real. Aqui foi destacado que uma decisão que pode ser boa para uma determinada área, pode não ser boa para outra, existindo aí a necessidade de comunicação entre às áreas. O destaque do questionamento fica pelo fato de que praticamente todos os questionados destacaram a importância dos colaboradores entenderem um pouco de cada área, deixando claro que atualmente o mercado cada vez exige mais o senso de multidisciplinaridade.

Dentro do simulador se pôde observar a existência deste fato, uma vez que, por exemplo, uma decisão do departamento de marketing impactaria diretamente na venda do produto, ou o investimento em pesquisa e desenvolvimento impactaria na lucratividade da empresa já estaria vendendo um produto de melhor qualidade que a concorrência. Outro aspecto se refere ao de recursos humanos onde se teria que analisar a quantidade de funcionários de acordo com a capacidade produtiva da empresa.

Esta questão aborda principalmente sob o enfoque da formação de gestores e não sob o enfoque da formação de colaboradores simplesmente funcionais, os quais supostamente entendem apenas de sua área de atuação. Logicamente que para se tornar um gestor/líder ocorre que determinado indivíduo acaba permanecendo por mais tempo em uma determinada área, porém devendo sempre ter uma visão macro do negócio. Isto é, através dessa visão macro como foi abordado no simulador, se torna ainda mais efetiva à tarefa de formar gestores, estando de acordo com o objetivo do MBA em referência.

QUESTÃO 05 - No simulador, cada decisão teve de ser tomada com base no ponto de vista de cada colega, havendo a necessidade de negociar de acordo com a opinião de cada um. Como foi sua atuação tendo que levar em consideração diversas opiniões e pontos de vista?

O trabalho em equipe e a chegada a um ponto focal para a tomada de uma decisão estratégica é outro aspecto de extrema relevância já que estamos diante de diversos pontos de vista, de pessoas com os mais diversos tipos de formação e com as mais diversificadas experiências, tanto na vida pessoal como profissional. No questionamento 05 se levou em conta a tomada de decisão para diversas áreas da empresa, levando em conta a capacidade de negociação interna do grupo visando o objetivo. Desta forma, se pode destacar a necessidade da discussão para a tomada de decisão levando em conta os pontos positivos e negativos, nada diferente do que ocorre na vida real. Além disso, se observou que alguns questionados destacaram o papel que cada um desenvolveu na intermediação das decisões, da forma que acabava por mediar o que seria decidido. Neste questionamento outro ponto de destaque foi o fato de que cada aluno trazia para o simulador a experiência de vida e profissional, visando embasar seu ponto de vista, contribuindo assim para a tomada de uma decisão mais assertiva.

Além destes pontos destacados, cabe ressaltar que o simulador serviu ainda para que alguns alunos pudessem desenvolver algumas competências a serem levadas para suas empresas, havendo um destaque para a questão de trabalho em equipe já que muitas vezes estamos diante de um trabalho um tanto quanto individualizado dentro das companhias.

QUESTÃO 06 - Cite três aspectos positivos e três aspectos de melhoria do simulador.

Fazendo o paralelo entre o jogo de negócios e a realidade, no questionamento 06 se buscava a opinião dos alunos quanto aos aspectos positivos e negativos do simulador, visando traçar perfis de que exista uma aproximação da realidade. Os principais pontos negativos foram em relação à visão superficial, o tempo de contato com o game e as poucas variáveis em relação à realidade. De fato o aspecto “tempo” se pode considerar como o principal fator para os outros pontos negativos. Quanto maior o período que se está inserido a uma realidade, maior a possibilidade de absorção do conhecimento e da troca de experiências.

Os pontos positivos se relacionam ao fato da existência da integração entre as matérias ministradas no MBA e o que foi apresentado no simulador. Além disso, o incentivo para o trabalho em equipe, que se trata de outro fator de extrema importância nos cenários das empresas. O engajamento dos alunos também foi citado várias vezes, levado por muito por conta do ambiente competitivo criado no início e durante o simulador. Ou seja, a competição esta presente também na vida real já que as empresas concorrem com outras pelas fatias do mercado, além da concorrência interna entre os próprios alunos/colaboradores.

QUADRO 4 – COMPARATIVO ENTRE QUADRO 3 (SAUAIA, 1995) E A QUESTÃO 6

PRÁTICA	COMO OS JOGOS DE EMPRESAS TRATAM O ASSUNTO X COMO A QUESTÃO 06 CONTRIBUIU PARA ISSO
1) Encorajar o contato do estudante com a faculdade	Os jogos de empresas estimulam comportamentos pessoais que encorajam o contato do estudante com a faculdade ou universidade na medida em que a preparação para as “rodadas” do jogo se mostra imprescindível.
Ponto de Destaque	O desafio constatado sob esta ótica se dá exatamente em relação a trazer o aprendizado teórico das matérias ministradas no MBA para o simulador. A consolidação do conhecimento só seria possível se cumprisse este requisito de aprendizagem.
2) Encorajar cooperação entre estudantes	A formação de grupos para a participação dos jogos estimula a cooperação entres os alunos.
Ponto de Destaque	De fato o simulador proporcionou a cooperação entre os alunos, tanto pelo fato da necessidade, como pelo fato da troca de experiências entre cada participante. Um dos pontos mais destacados na questão em referência foi por conta da existência da tomada decisões em equipe e, além disso, a troca de membros entre as equipes que possibilitou levar e trazer o conhecimento adquirido nas rodadas de atuação.
3) Encorajar aprendizado ativo	Como os jogos de empresas demandam a demonstração de habilidade, muitas vezes a busca de conhecimentos específicos é demandada e o aprendizado ativo é necessário por parte dos estudantes.
Ponto de Destaque	Os questionados estando diante de diversas situações reais que o simulador proporcionou, se viram na necessidade de resgatar o que foi dado nas aulas teóricas possibilitando a tomada de decisão em determinadas rodadas. Não

	só buscaram resgatar matérias da própria especialização como foram atrás de informações muitas vezes desconhecidas pelos membros do grupo.
4) Fornecer feedback instantâneo	O feedback é oferecido na forma dos resultados das simulações. Da mesma forma, a atuação do professor fornecendo feedback aos alunos e grupos é atividade incentivada.
Ponto de Destaque	Por mais que o simulador tivesse certa conotação de competitividade, o resultado de cada rodada por si só já era uma forma de feedback. Ou seja, através do resultado era possível ressaltar aspectos de melhoria e aspectos positivos em cada decisão. Além disso, o papel do professor se mostrou de suma importância para consolidar o conhecimento e até mesmo para atuar como governo, bancos e outros indivíduos existentes no mundo corporativo.
5) Enfatizar engajamento de tempo dedicado	A participação nos jogos de empresas demanda a dedicação não só nas aulas, onde as decisões são tomadas, mas também nos intervalos entre as rodadas de decisão, onde é feita a preparação preliminar.
Ponto de Destaque	Sem dúvida a preparação preliminar para cada rodada esteve presente nesta turma do MBA em Inteligência de Negócios. Isso foi possível muito por conta dos e-mails trocados pelos membros de cada grupo e também por mensagens instantâneas que permite uma maior dinâmica na tomada de decisão. Este fato se traduziu nos resultados apresentados em cada rodada onde cada equipe se revezava na liderança e buscava ajustar certos pontos e prever o próximo passo dos concorrentes visando se consolidar na liderança. Aqui se observou um clima sadio e verdadeiramente agregador do aprendizado sendo que cada equipe se mostrava mais empolgada que outra para tomar uma decisão mais adequada ao que se exigia naquele momento.
6) Comunicar altas expectativas	A preparação para o jogo é fundamental. Neste momento são acertados os critérios para a pontuação nos jogos e o método de avaliação do aprendizado.
Ponto de Destaque	De fato a preparação foi fundamental onde cada equipe constituiu sua estratégia já que para se sagrar vencedor o grupo teria que cumprir suas metas. Muito disso se vê na vida real onde todas as equipes e departamentos possuem metas para atingir. No simulador não foi diferente. Rodada a rodada a equipe que cumprisse com seus objetivos estaria pontuando e consequentemente consolidando o aprendizado.
7) Respeitar a diversidade de talentos e modos de aprendizagem	Cada estudante pode estudar de sua maneira. Os jogos privilegiam a maneira pela qual o conhecimento é absorvido em suas diversas maneiras.

<p>Ponto de Destaque</p>	<p>Os jogos de empresas não premiam quem possui a forma mais eficiente de retenção do aprendizado, mas sim como um método alternativo de aprendizado. Para os questionados o simulador veio como uma forma alternativa e divertida de consolidação do conhecimento, corroborando para com a tese deste trabalho que se refere à forma mais eficiente de retenção do conhecimento que se refere ao aprendizado prático. Observou-se que os alunos estiveram absolutamente engajados no simulador movido pelo espírito de competitividade.</p>
---------------------------------	--

Fonte: ELABORAÇÃO PRÓPRIA

QUESTÃO 07 - De rodada em rodada, o próprio jogo dava o resultado das decisões tomadas anteriormente. Se assertivas ou não, se passíveis de melhora, se existia a necessidade de analisar os dados de outras formas. Desta maneira, qual a importância dos resultados históricos para a tomada de decisões futuras?

A pergunta 07 se refere exatamente ao que acontece na realidade das empresas. Ou seja, as diversas decisões tomadas se refletem em números que se refletem no que foi assertivo ou no que deve ser corrigido para o próximo passo. Os aspectos de passado, presente e futuro são muito importantes para a tomada de decisão. Além disso, existe a importância de entender o movimento do mercado, dos concorrentes, consumidores, etc. Aqui se pode destacar o tempo como o vilão do negócio já que muitas vezes na realidade não se tem tanto tempo para analisar as decisões tomadas no passado e as decisões que serão tomadas futuramente. Trata-se de uma questão delicada de eficiência operacional das empresas brasileiras, uma vez que se perde muito tempo com coisas que irão acrescentar pouco para a eficácia das decisões estratégicas.

Esta questão também se relaciona ao fato de que muitas vezes temos funcionários não tão envolvidos na questão estratégica de uma empresa, ficando sempre sob responsabilidade dos gestores, os quais simplesmente determinam as tarefas para os que fazem parte da atividade operacional da empresa. Ter gestores e subordinados alinhados com o mesmo propósito se torna necessário para que todos saibam o porquê de determinado objetivo, facilitando assim a obtenção do resultado.

QUESTÃO 08 - Em relação ao simulador, qual aspecto se pode destacar no curto, médio e longo prazo?

Neste questionamento se busca destacar os aspectos positivos no curto, médio e longo prazo em relação ao aprendizado adquirido no simulador. No curto prazo o principal ponto de destaque foi em relação à fixação das matérias aprendidas, já que os participantes haviam visto diversos temas estão presentes nas empresas. Além disso, no

médio prazo constatou-se que foi possível aprofundar mais os temas abordados no MBA e ainda a troca de experiências dentro das próprias empresas onde os alunos trabalham. No longo prazo, o fato da possibilidade de poder planejar o próximo passo da empresa, tanto no simulador como na vida real, aumentando assim consideravelmente as chances de acerto.

QUESTÃO 09 - Diante da possibilidade de existir um simulador voltado para o segmento da empresa onde você trabalha você acredita que um treinamento com esta ferramenta seria capaz de te preparar melhor para exercer sua função dentro da empresa?

Em relação ao questionário 09, se buscava destacar a importância de um simulador voltado para cada segmento de atuação dos questionados, visando saber qual a importância considerada para um treinamento com viés totalmente prático como se encontra no simulador de empresas. Desta maneira se observou que todos consideraram de suma importância o aprendizado prático direcionado, considerando que na ausência deste procedimento, o aprendizado se daria através de tentativa e erro. Ou seja, o aprendizado se tornaria muito mais longo e pouco proveitoso. A questão da preparação para execução de um trabalho também veio à tona. Isso pelo fato de possibilitar que a curva de aprendizado esteja em crescimento paralelo com a assertividade das decisões estratégicas.

Mais do que isso, a intenção é trazer a percepção de que a ferramenta utilizada na formação de especialistas em inteligência de negócios, também pode ser levada para dentro das empresas, sendo muito bem aceita pelos questionados uma vez que todos entenderam que um game específico para a área de atuação dos mesmos faria com que a formação se tornasse mais completa.

QUESTÃO 10 - Você aprende mais com aulas expositivas ou com aulas práticas? Por quê?

Por fim, neste questionamento se buscou traçar o perfil dos alunos em relação à forma de aprendizado. Se conseguem absorver melhor através da teoria ou da prática. A teoria é algo que praticamente já vem estabelecido de certa maneira e a prática tem suas variáveis de acordo com cada situação. Um dos pontos de destaque foi o fato de que a prática ajuda e muito na fixação do aprendizado. Esta informação já havia sido ressaltada no referencial teórico do presente artigo, da maneira que 75% do aprendizado é retido quando se usa fontes práticas de ensino. Outro aspecto em destaque se referiu ao fato da

possibilidade de ocorrer alternância entre teoria x prática. Isto seria possível havendo rodadas intercaladas com as teorias ministradas em cada módulo do MBA.

Sabendo-se que os questionados têm maior afinidade com o aprendizado prático, porém sempre vinculado ao aprendizado teórico. Essa teoria se retrata no mercado também onde se tem valorizado muito mais experiência do que a teoria. De fato a experiência é capaz de proporcionar maiores ganhos para uma empresa se observando o viés prático do conhecimento, indo então em consonância com a tese apresentada no presente trabalho.

6 CONCLUSÃO

Diante disso, conclui-se que o jogo de negócios possui papel fundamental no desenvolvimento do conhecimento e no desenvolvimento de profissionais qualificados e aptos a gerenciar empresas. O jogo em questão por mais que envolva certo segmento, serve para termos uma base da complexidade do ambiente empresarial e dos desafios existentes.

Tendo em vista as mudanças cada vez mais rápidas que surgem no mercado de trabalho pelo mundo, a qualificação profissional se faz cada vez mais aguçada e os jogos de empresa vêm para ser tornar algo a mais nesta qualificação. O conhecimento teórico jamais ficará sem o viés prático. Resta encontrar as melhores alternativas para que a integração entre estes dois ambientes se torne mais fácil.

Não é a toa que no mundo corporativo, além de exigirem experiência, exigirem formações sólidas e até mesmo experiência internacional, que, aliás, neste momento está sendo um diferencial para contratação de gestores e também para os demais cargos.

LACRUZ (2004) diz destaca bem da forma que o Jogo de Empresa é uma técnica educacional dinâmica desenvolvida para propiciar aos jogadores uma experiência de aprendizado marcante e lúdica, servindo como ponte entre a academia, a vivência passada e o ambiente empresarial.

Quando existe a possibilidade de unificar o conhecimento teórico com o prático, o aprendizado se torna completo. No simulador podemos verificar a existência desses requisitos uma vez que no decorrer game existiu a necessidade de aplicar determinados conhecimentos específicos e posteriormente foi possível analisar os relatórios gerados de acordo de cada departamento da empresa, contando com pontos positivos e negativos de cada decisão tomada, podendo então obter um diagnóstico do caminho a ser seguido nas próximas oportunidades.

Segundo SAUAIA (1989), existem três objetivos gerais dos jogos de empresas:

- 1) Aumento do conhecimento: pela aquisição de novos conhecimentos, propiciada pela incorporação de novas informações trazidas ao contexto do jogo; pela integração de conhecimentos que passam a fazer sentido; e por meio do resgate de conhecimentos anteriormente adquiridos, cuja vivência facilita o acesso a eles;
- 2) Desenvolvimento de habilidades: por meio da prática gerencial repetida;
- 3) Fixação de atitudes: através da transposição de aprendizagem propiciada pelos acontecimentos fictícios, inseridos em um cenário simulado, para o ambiente real.

Olhando por outra ótica, há de se destacar a importância de que os envolvidos no simulador estejam abertos ao conhecimento e também que estejam dispostos a mergulhar em cada etapa trazendo a tona todo o conhecimento possível que cada um obteve em outras oportunidades, tudo isso visando benefícios futuros.

Esse é o momento onde podemos errar! Errar para aprender, errar para criar experiência e então estar bem preparados para os desafios e as exigências do mercado de trabalho globalizado. De nada vale anos de dedicação se o resultado não puder ser monitorado como no caso deste jogo de negócios.

O desenvolvimento dos profissionais está muito associado com a formação deles como gestores e esta formação se passa também através dos jogos de negócios, sendo esta uma ferramenta importante de aprendizado, tema objeto deste trabalho. Diante da pesquisa feita, não restou dúvida que a ferramenta é de grande valia, porém restando alguns pontos de desenvolvimento que devem ser levados em consideração. Ou seja, o tempo despendido para o módulo foi muito curto e as ferramentas de análise um tanto quando superficiais, já que a relação entre o tempo de experiência e os mais diversos cenários agregaria muito mais para o objetivo dos alunos. Constatou isso pelo fato de que alunos de uma especialização, em sua grande maioria, já possuem uma certa vivência no ambiente corporativo e algo mais desafiador seria interessante para eles, pois desta forma estaríamos diante de situações que eles jamais haviam vivenciado.

Outro aspecto de destaque se relaciona a possibilidade de dentro do simulador existir operações entre companhias, tais como fusões, incorporações, etc. Indo mais além, poderia até mesmo abordar relações com empresas estrangeiras também diante de um mundo corporativo cada vez mais globalizado e principalmente por conta da necessidade de crescimento do Brasil e de seus profissionais visando entender a dinâmica de empresas localizadas em países tidos como potências mundiais tais como China, Estados Unidos, países europeu, entre outros. Vendo sob outro ponto de vista, cabe destacar que o Brasil é um país extremamente burocrático e desta forma se houvesse a possibilidade de incorporar a burocracia ao simulador, seria de ótima valia para todos os envolvidos.

Além destas melhorias apontadas pelos questionados, usualmente falando a ferramenta poderia estar mais presente no cotidiano das empresas. Trata-se de um aspecto delicado de ser tratado, pois a dinâmica de decisões quem sabe não permitiria tal luxo. Isso por que se acredita que o gestor tendo um simulador simultaneamente ao próprio sistema da empresa, poderia simular o resultado de determinadas decisões, visando justamente fazer com que gestor colabore de forma mais direta para o êxito da

empresa. Aparentemente parece uma realidade distante por vários fatores, mas com o presente trabalho se concluiu que uma ferramenta com tamanha didática poderia tornar muito mais fácil a leitura das empresas como um todo.

Portanto, qualquer forma de aprendizado é bem-vindo no mais diversos ramos de atividade e nas mais diversas formas de obtenção do conhecimento. Sem a possibilidade de evoluirmos de alguma forma, o atrofiamento é questão de tempo. Em um mundo cada vez mais tecnológico e se modificando rapidamente década após década, é de se exigir que a forma de aprendizagem possa acompanhar essas mudanças. Não só acompanhar, mas até mesmo prever as mudanças visando já preparar antecipadamente os profissionais para o mercado.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, M. T. P.. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

ARAUJO, L. G.. **Gestão de pessoas**: estratégias e interação organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

BAZERMAN, M. H.. **Processo Decisório**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIOVENATO, I.. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIOVENATO, I.. **Princípios da administração**: o essencial em teoria geral da Administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CORNÉLIO FILHO, P.. **O modelo de simulação do GPCG – 1: jogo do planejamento e controle da produção**. Dissertação de mestrado. Departamento de engenharia de produção e sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 1998.

DATNER, Y.. **Jogos para educação empresarial**: jogos, jogos dramáticos, role-playing, jogos de empresa. São Paulo: Agora, 2006.

GIL, C. A.. **Metodologia do ensino superior**. São Paulo: Atlas, 1997.

GOLDSCHMIDT, P. C.. Simulação e jogo de empresas. **ERA – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 17, 1977.

GRAMIGNA, M. R. M.. **Jogos de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LACRUZ, A. J.. **Jogos de Empresas: Considerações Gerais, Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 11, nº 4, p. 93-109, São Paulo, outubro/dezembro 2004.

LOPES, P. C.. **Formação de Administradores: uma Abordagem Estrutural e Técnico Didática**. Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, Tese de Doutorado, 2001.

MENDES, J. B.. **A Utilização de Jogos de Empresas no Ensino da Contabilidade – uma Experiência no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia**. Anais do Congresso Brasileiro de Contabilidade, Goiânia, GO, Brasil, 2000.

SAUAIA, A. C. A.. **Jogos de Empresas: tecnologia e aplicação**. Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo: FEA-USP, 1989.

SAUAIA, A. C. A.. **Satisfação e Aprendizagem em Jogos de Empresas: Contribuição para a Educação Gerencial**. São Paulo, FEA-USP, Tese de Doutorado, 1995.

SAUAIA, A. C. A.; ZERRENNER, S. A.. Jogos de Empresas e Economia Experimental: um Estudo da Racionalidade Organizacional da Tomada de Decisão. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 2, art. 2, p. 189-209, Abr./Jun. 2009.

LACOMBE, F. J. M.. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LACOMBE, F. J. M.. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

WARSCHAUER, C. L.. Jogo de empresas na área de produção: programação e controle da produção. **ERA – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 17, n. 3, 1977.

APÊNDICE 1 - APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

O Presente questionário tem como objetivo analisar o real impacto da utilização de Jogos de Empresa como método de ensino no curso de MBA em Inteligência de Negócios.

O tempo de resposta é de aproximadamente 15 minutos.

Todas as perguntas podem ser respondidas de acordo com a experiência adquirida por cada aluno e de acordo com o seu ponto de vista.

Cabe ressaltar, que o questionário abaixo é para uso acadêmico, sendo garantido o anonimato do respondente.

APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA COLETA DE DADOS

IDADE	<input type="checkbox"/> 20 - 30 anos	<input type="checkbox"/> 31 - 40 anos	<input type="checkbox"/> 41 - 50 anos	<input type="checkbox"/> Acima de 50 anos
GÊNERO	<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Masculino		
FORMAÇÃO:				
CARGO OCUPADO:				

1. Já havia participado de Jogos de Empresa anteriormente? Se sim, onde? (própria empresa; em outra pós-graduação; em outra graduação, etc.)
SIM () – Onde? NÃO ()

2. Você acredita que o simulador consolidou o que foi visto nas matérias anteriores do MBA em Inteligência de Negócios? Dê algum exemplo onde a decisão tomada no jogo, se baseou na teoria adquirida nas disciplinas anteriores.

3. Você percebeu semelhança entre as decisões tomadas no jogo com as decisões tomadas no ambiente corporativo? Se sim, o que se pode destacar quanto ao aprendizado dentro do simulador?

4. Dentro do jogo de empresa existem diversos departamentos onde os integrantes do grupo têm que atuar, tomando decisões em conjunto. Qual a importância de entender dos diversos departamentos de uma empresa? Por quê?

5. No simulador, cada decisão teve de ser tomada com base no ponto de vista de cada colega, havendo a necessidade de negociar de acordo com a opinião de cada um. Como foi sua atuação tendo que levar em consideração diversas opiniões e pontos de vista?

6. Cite três aspectos positivos e três aspectos de melhoria do simulador.
-
-
-
+
+
+

7. De rodada em rodada, o próprio jogo dava o resultado das decisões tomadas anteriormente. Se assertivas ou não, se passíveis de melhora, se existia a necessidade de analisar os dados de outras formas. Desta maneira, qual a importância dos resultados históricos para a tomada de decisões futuras?

8. Em relação ao simulador, qual aspecto se pode destacar no curto, médio e longo prazo?

9. Diante da possibilidade de existir um simulador voltado para o segmento da empresa onde você trabalha, você acredita que um treinamento com esta ferramenta seria capaz de te preparar melhor para exercer sua função dentro da empresa?

10. Você aprende mais com aulas expositivas ou com aulas práticas? Por quê?